

Traitement politique du développement durable dans les initiatives privées transnationales « multi-stakeholders »

Emmanuelle CHEYNS

Cirad, UMR Moisa

CIRAD, 73 rue Jean-François Breton, 34000 Montpellier

cheyns@cirad.fr

Version provisoire, en cours de rédaction, ne pas citer

Résumé

Dans un contexte de critique écologique croissante, différentes initiatives d'élaboration de « standards durables » touchant des secteurs agricoles sensibles (café, cacao, palmier à huile, soja, biocarburants, etc.) se sont développées à travers des « Tables rondes » internationales.

Les Tables rondes palmier à huile et soja durables (RSPO, *Roundtable on Sustainable Palm Oil* ; RTRS : *Roundtable on Responsible Soy*) ont été initiées par WWF pour résoudre des problèmes de dégradation des ressources liées à l'agriculture. Elles prennent la forme de dispositifs de participation/négociation dits « inclusifs » et « multi-stakeholders » réunissant des entreprises des filières agroalimentaires concernées (producteurs, acheteurs, grossistes, distributeurs, nationaux et multinationaux) mais aussi des ONGs dites « sociales » et « environnementales », internationales (WWF, OXFAM notamment) et nationales (Brésil, Indonésie, Argentine, etc.), à une échelle mondiale.

Présentées comme « privées » et « volontaires », ces initiatives s'appuient sur un argumentaire autour de la « défaillance des Etats », notamment dans les pays du Sud, à prendre en charge des biens environnementaux.

La forme « multi-stakeholders » donne au processus une dimension particulière d'action collective et de mise en discussion des problèmes et solutions à adopter face aux enjeux environnementaux et sociaux, entre entités représentant des intérêts privés (les « stakeholders ») mais se donnant pour objectif de définir et protéger un bien commun (lié à l'environnement).

Ces processus internationaux de définition des « bonnes pratiques » posent un certain nombre de questions autour de la participation : qui participe à l'élaboration de la « norme » et comment est cadrée la participation ? Par ailleurs, ces forums multi-stakeholders sont orientés vers une efficacité opérationnelle rapide (« business to business ») conduisant à faire abstraction dans le débat d'une mise en valeur de visions, de principes, au profit d'un régime d'action plus stratégique, basé sur la négociation de « groupes d'intérêts », laissant peu de place au traitement du pluralisme des valeurs pour qualifier la durabilité.

A travers une sociologie des régimes d'engagement (Thévenot, 2006), nous montrerons dans ce papier la façon dont est saisi le « développement durable » quand il l'est au prisme du « management », soit d'une efficacité opérationnelle rapide, au prix de l'écartement de notions de justice.

Dans une première partie nous caractériserons les conditions d'émergence de ces nouveaux mécanismes de régulation transnationaux privés ainsi que le modèle de gouvernance et l'équipement politique qu'ils promeuvent. Nous identifierons dans une deuxième partie le dispositif matériel sur lesquels ils reposent et en particulier les technologies de débat impulsées par des sociétés de conseil

(*open space technology, world café, democracy wall, speaker corner, etc.*). Nous discuterons enfin des effets de ces formes d'engagement stratégiques et libéraux sur le traitement politique de la « durabilité ».

Les résultats présentés ici s'appuient sur un travail d'observation participante réalisé entre 2003 et 2009 au sein des tables rondes RSPO (« Roundtable on Sustainable Palm Oil ») et RTRS (« Roundtable on Responsible Soy »), en Asie et en Amérique Latine. Ils sont aussi issus d'entretiens auprès de participants et non-participants en Europe, au Brésil, en Argentine, en Malaisie et en Indonésie (ONGs, sociétés de plantation, industries, fondations et donateurs, bureaux d'études, certificateurs, producteurs familiaux et « communautés locales » en Indonésie).

Mots clefs :

Participation, initiatives multi parties prenantes, standards agricoles, agriculture durable, soja, palmier à huile.

1. Introduction

Au début des années 2000, pour faire face à une critique écologique croissante, des acteurs privés concernés par la production de matières premières alimentaires entrent dans un processus de négociation avec des ONGs pour changer leurs pratiques de production, à travers des dispositifs multi parties-prenantes. Les tables rondes RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) et RTRS (Roundtable on Responsible Soy) font partie de ce processus. Elles émergent en 2001 et 2004 à l'initiative de WWF, préoccupé par la déforestation en Amazonie et en Asie du Sud-Est. L'ONG choisit de se focaliser sur des produits emblématiques (palmier à huile et soja) en incitant des firmes européennes dont la réputation est alors attaquée à travers différentes campagnes d'ONGs à rejoindre un processus de dialogue multi parties prenantes pour limiter la dégradation des ressources liées à l'agriculture.

L'objectif des tables rondes est de promouvoir des filières de matières premières agricoles « durables », à travers deux étapes clés, la définition, en commun, de « bonnes pratiques » agricoles, dites « durables » ou « responsables » et l'organisation d'un contrôle, via la certification par tierce partie, des exploitants de matières premières agricoles et des chaînes de valeur, sur la base d'un cahier des charges défini dans la table ronde.

Ces dispositifs s'inscrivent dans la lignée des « Multi stakeholder initiatives » (Fransen et Kolk, 2007) ; ils s'appuient sur un modèle de gouvernance « partenariale » (Zadek et Radovich, 2006) et l'inclusion des parties prenantes dans un processus de dialogue et de recherche de consensus entre porteurs d'intérêts spécifiques et divergents.

Analysés au regard de la *sociologie des régimes d'engagement* (Thévenot, 2006), ces dispositifs privilégient un format de *l'action stratégique*, porté par des « stakeholders », qui valorisent l'intérêt, la coalition de groupes d'intérêts, la stratégie, le plan, et la négociation perçue comme un « trade-off » pour élaborer le cahier des charges des bonnes pratiques de production dites « durables ». La présence forte de managers, qu'il s'agisse de représentants de firmes ou d'ONGs internationales et la valorisation de cette figure de participant, conduit à rechercher avant tout une efficacité opérationnelle rapide et à faire abstraction dans le débat d'une mise en valeur de visions, de principes, au profit d'un régime d'action plus stratégique, basé sur la négociation de « groupes d'intérêts ». Comment est saisi le développement durable quand il l'est au prisme du management ? Comment la durabilité est-elle définie dans cette forme d'action collective ? Nous montrerons que ces dispositifs peinent à reconnaître d'autres des formes de qualification de la durabilité comme *bien commun* dans une grammaire des *grandeurs* (Boltanski et Thévenot, 1991) ou un *régime d'action justifiable* (Thévenot, 2006), qui s'appuie sur des exigences particulières de débat public dans une perspective pluraliste de visions du monde. Ces exigences concernent la capacité des dispositifs à accueillir une pluralité de voix, autour de la reconnaissance d'un pluralisme de valeurs, de visions du monde ou de principes de justice chez les participants (Thévenot, 2006 ; Richard-Ferroudji, 2008, 2009). Ce régime requiert une mise en commun et une justification publiques, c'est-à-dire que les participants puissent exposer et justifier leurs principes ou leur conception de la « durabilité » et s'éloigner de leur singularité pour parler d'une cause commune.

Les résultats présentés ici s'appuient sur un travail d'observation participante réalisé entre 2003 et 2009 au sein des tables rondes RSPO et RTRS, en Asie et en Amérique Latine. Ils sont aussi issus d'entretiens auprès de participants et non-participants en Europe, au Brésil, en Argentine, en Malaisie et en Indonésie (ONGs, sociétés de plantation, industries, fondations et donateurs, bureaux d'études, certificateurs, producteurs familiaux et « communautés locales » en Indonésie).

Dans une première partie nous caractériserons les conditions d'émergence de ces nouveaux mécanismes de régulation transnationaux privés ainsi que le modèle de gouvernance et l'équipement politique qu'ils promeuvent. Nous identifierons dans une deuxième partie le dispositif matériel sur lesquels ils reposent et en particulier les technologies de débat impulsées par des sociétés de conseil (*open space technology*, *world café*, *democracy wall*, *speaker corner*, etc.). Nous discuterons enfin des effets de ces formes d'engagement stratégiques et libérales sur le traitement politique de la « durabilité » et des notions de « justice ».

2. Emergence de mécanismes de régulation transnationaux privés pour définir et contrôler des « biens communs »

2.1. Contexte d'émergence des « Multi-stakeholder Initiatives » : de l'intervention publique à la « coalition des groupes d'intérêts » spécifiques

Les parties prenantes à l'initiative des tables rondes expliquent leur émergence par un « échec » des formes de régulation environnementale opérée par les Etats. WWF, l'ONG leader du processus, met en avant la « *défaillance* » des Etats, au Sud, à prendre en charge des biens environnementaux. L'enjeu est de « *résoudre par des mécanismes de marché -tels que la pression par une coalition de la demande-, des problèmes posés par le marché - tels que la dégradation des ressources* » (entretien WWF-Brésil, 2004). Le même constat d'échec est porté par d'autres ONGs, hollandaises en anglaises, quant à leurs précédentes actions de lutte contre la déforestation ou pour la protection des « *peuples autochtones* » en Asie du Sud-Est et dans une forme de dialogue rapproché avec les gouvernements concernés.

“First, this initiative looks at market regulation, it has been established to replace or to fill the gap that has been left by Governments in their regulation or enforcement regulation. Market regulation is a way to bypass government. May be it's impossible for Indonesia to regulate deforestation” (ONG sociale, Europe).

Cette posture trouve un écho favorable chez les industriels, qui voient dans l'initiative un moyen de sécuriser leurs approvisionnements en matières premières sur le long terme dans des formes acceptées « par le marché », marché devenu sensible aux pressions médiatiques organisées par diverses ONGs (campagne des Amis de la Terre, de Greenpeace, etc.).

Ces initiatives sont aussi concomitantes avec l'émergence et la valorisation chez les experts et conseillers en management, universitaires ou non, dans des travaux et ouvrages autour des mécanismes de gouvernance partenariale (« *partenaried governance* ») promouvant l'inclusion d'une diversité d'acteurs dans la régulation, en particulier des « *agents privés* » et sans nécessité d'impliquer des « *agents publics* ». Zadek aux Etats-Unis et Glasbergen font partie des promoteurs de ce modèle « *partenarial* » (Zadek et Radovich, 2006 ; Glasbergen, 2006 ; Glasbergen *et al.* 2007). D'autres auteurs soulignent le potentiel de ces initiatives en termes d'efficacité, quant à leur capacité à créer du consensus, favoriser un partage de connaissances et d'expertises et permettre un dialogue au-delà des frontières de l'entreprise (Jenkins *et al.*, 2002). Boström (2006) souligne que l'autorité des Initiatives multi parties prenantes est fondée sur le principe de l'inclusion qui permet l'implication de tous les groupes d'intérêts qui ont quelque chose à dire en la matière. Les assemblées de *stakeholders* sont présentées comme des nouvelles façons de réguler, par la participation d'acteurs non étatiques, là où les formes traditionnelles de régulation publiques seraient défaillantes (Ruggie and Kell, 1999).

On peut souligner leur inscription dans une forme plus large de libéralisme classique, notamment au Etats-Unis, où l'action politique se construit sur le modèle du marchandage et de l'équilibre (« *balance* ») des groupes d'intérêts et de pouvoirs dans des coalitions. Thévenot et Lamont (2000) rappellent à quel point ces modèles deviennent des « *lieux communs* » dans les sciences politiques américaines, devenant l'objet le plus fréquent de description du fonctionnement politique contemporain.

Les « Initiatives multi parties prenantes » sont promues d'une manière générale dans la mise en œuvre du « Développement Durable » (Déclaration de Rio, Agenda 21). Elles sont été fortement soutenues par les gouvernements aux Etats-Unis et en Grande Bretagne tout comme par la Banque Mondiale (Fransen and Folk, 2007). De même, en 2006, la commission européenne soutient les coalitions de coopération ouverte. Les tables rondes RSPO et RTRS, sans impliquer les Etats dans les processus décisionnels, sont soutenues par les Ministères du développement et de la coopération en Suisse, en Allemagne et aux Pays Bas, à travers des formes de financement et de conseil (sponsor des tables rondes, financement de l'élaboration de guides méthodologiques, etc.).

Enfin, ces modèles trouvent une légitimité autour de l'émergence d'un « *impératif de la participation* » inscrit tant dans la sphère de l'action politique (l'intégration d'une pluralité d'acteurs dans la décision publique) que dans la sphère académique par la construction d'un référentiel de « *démocratie délibérative* » (en distinction notamment de la démocratie représentative) qui connaît un succès croissant notamment dans le monde anglo-saxon (Sintomer et Blondiaux, 2002). Cet impératif s'accompagne de la valorisation constante de certains

termes : discussion, débat, concertation, participation, partenariat et gouvernance (*idem*). Il prend sa source dans des modèles de philosophie libérale, qui doivent permettre à des personnes qui ne sont pas entendues d'accéder à l'espace public et se déploie autour de la formation discursive de la volonté collective, l'ouverture, la possibilité d'argumentation et la recherche de consensus.

Les tables rondes assoient leur légitimité sur la forme multi-stakeholder du processus, c'est-à-dire leur capacité à faire participer (et représenter) toutes les catégories d'acteurs, de façon équilibrée au sein de processus ouverts, participatifs et inclusifs, par le dialogue et la recherche du consensus (défini par l'absence d'opposition soutenue).

2.2. Equipement politique de la participation et de la gouvernance : le format libéral de l'action

Le modèle des « tables rondes » s'appuie sur une démarche volontaire (« *non mandatory* ») et un principe d'ouverture (aux volontaires). Bien que s'appuyant sur une démarche volontaire, ces tables rondes ont en même temps pour ambition que le standard de définition des « bonnes pratiques » s'applique à tous (sanction par la demande, soit le marché). Le standard vise ainsi le monde entier, et de surcroît il vise le marché de masse ou « *mainstream market* », en opposition à des démarches de différenciation des produits sur un « marché de niche ».

Ce modèle se heurte ainsi à un paradoxe *a priori* : comment en même temps construire sa légitimité sur la participation de toutes les parties prenantes (nécessaire à l'enjeu de définir un bien commun dont la définition s'appliquera pour tous, à travers le marché) et promouvoir une démarche non obligatoire : quid des non-participants ? Ce paradoxe est en réalité résolu par la posture libérale qui attend des individus d'être dotés de *capacités volontaires* (Thévenot, 2007).

La deuxième difficulté autour de la participation concerne les possibilités « égales » de participation des parties prenantes. Nombreux auteurs ont montré que l'impératif de participation dans la plupart des cas réduit la participation à un format libéral de l'engagement de la personne (Richard-Ferroudji). Barbier (2005) analyse ainsi le refus des personnes ordinaires à participer. Bühler (2002) montre en quoi la participation, en mettant l'accent sur des enjeux procéduraux, peut conduire à une dépolitisation et une difficulté à prendre en compte la complexité des vies et des « personnes réelles ». De même, les scènes publiques comportent des exigences particulières de mise en commun ; des personnes qui ne sont pas disposées pour le public peuvent être disqualifiées (Doidy, 2002). Quid des personnes non préparées au format libéral de l'action ?

Le public participant aux réunions annuelles des tables rondes est très hétérogène, il est composé d'ONGs internationales et locales (indonésiennes, brésiliennes, etc.), d'entreprises, de banques, de sociétés de plantations, d'agriculteurs-paysans, de sponsors, fondations, certificateurs, bureaux d'études, consultants, chercheurs et représentants de l'Etat. Le statut de membre officiel (participant aux A.G. et représenté dans le Board) est cela dit réservé à des catégories de stakeholders. RSPO distingue 7 catégories de stakeholders : « producteurs, transformateurs, distributeurs, grossistes, banques, ONGs sociales, ONGs environnementales », RTRS en distingue 3 : « Producteurs, Industrie-commerce-finance et Organisations de la société civile ». Les stakeholders sont vus comme des porteurs ou défenseurs d'intérêts spécifiques et regroupés dans des catégories dites « groupes d'intérêts ». Ainsi, le groupe de travail chargé d'élaborer les critères du palmier durable (le « *Criteria Working Group* ») est composé de 4 catégories officielles censées représenter des intérêts : ONGs environnementales, ONGs sociales, Producteurs, Industrie. Il est attendu des ONGs environnementales qu'elles discutent des critères environnementaux, les ONGs sociales des critères sociaux, l'industrie de production des critères économiques et techniques de production. La procédure prévoyait en effet que chaque groupe discute les critères « *that directly related to their own constituent group* ». Cette séparation des discussions par groupe d'intérêt rappelle que les participants défendent un intérêt donné, mais rend compte aussi de la difficulté à établir une convergence autour de visions du monde là où est privilégiée une négociation entre porteurs d'intérêts et de façon cloisonnée. Cette séparation est présentée comme une solution qui va permettre d'éviter les conflits ou de trop fortes tensions de s'exprimer. Elle empêchera notamment des divergences fondamentales de se révéler.

La participation est par ailleurs basée sur une capacité volontaire (Thévenot, 2007) qui doit amener les stakeholders à prendre leur place par eux-mêmes. Les participants s'invitent dans les tables rondes (en s'inscrivant aux conférences, en proposant leur participation dans des groupes de travail, en devenant membre, etc.) voire

sont « cooptés » (incités à participer par leurs réseaux). En tant que stakeholders, ils sont dotés et usent de capacités stratégiques et de négociation. Il convient notamment pour communiquer de disposer d'un certain nombre de ressources et de capacité d'action : ne pas être timide, connaître le plan des autres, maîtriser les enjeux, être « proactif », prendre une place, faire du lobbying, intervenir, prendre les devants. Les participants sont *proactifs*, au sens de capacité, de volonté, de responsabilité individuelle, mais aussi de capacité à prendre les devants. Ces participants partagent par ailleurs des compétences managériales¹. Cela n'est pas surprenant de la part des managers de l'industrie et des sociétés de plantation qui siègent dans les tables rondes. Mais on soulignera que nombreux représentants des ONGs internationales impliqués ont une double formation, incluant la pratique des « affaires » ou de la communication (formation en biologie puis formation en école de commerce, en marketing ou en communication) ou ont dans leur trajectoire professionnelle déjà travaillé dans des sociétés de conseil et de consultance pour des entreprises.

Les participants sont incités à faire preuve de « pragmatisme » ou de « réalisme » à l'inverse d'une figure qui serait perçue comme trop idéaliste ou philosophique. Cette posture conduira à rechercher des résultats opérationnels rapides. L'urgence (le rythme de la déforestation mais aussi le souci des industriels d'enrayer les campagnes à l'encontre de leurs entreprises) est invoquée pour justifier cette posture.

“Governments have also by themselves saying they would not participate directly in Rspo. They are interested to follow, to monitoring, to participate. The other stakeholders realised it is difficult to arrive at quick decision making resolving some basic problems if you have representatives who have a different accountability, a government representative could never take decisions in the board, without going back to his constituency? That's also relevant for the other stakeholders but...The stake is by passing or short cutting decision making in order to speed up process of resolving the problem” (ONG sociale, NL).

Cette exigence de pragmatisme est celle qui justifiera les écarts de légitimité, notamment quant à l'absence des communautés locales et producteurs familiaux, observées à certains stades, dans les tables rondes :

“Small producers are not involved in RTRS. So we try to arrange it locally. But then also you have to think about: ok, how long are we going to discuss this? Because the world has been already discussing it for a long time! I mean we want the poor people to be well represented. And how do you manage to do so? It's very hard. I am afraid we are a bit more on a pragmatic line. I would love to know it would be possible, but in the main time you have to do something. It is not ideal, but we have to move ». (ONG environnementale)

Les tables rondes s'inscrivent dans la recherche d'un équilibre entre deux exigences, celle d'agir vite et d'arriver aux fins visées sans s'attacher aux règles du juste et celle de la légitimité du processus qui au contraire pose la question du juste : *« The challenge for any multi-stakeholder process related to sustainable commodity production is to strike the right balance between the needs of expediency and legitimacy »* (Pi environnemental consulting, 2005). *« Expediency »* désigne l'idée d'action rapide, utile et nécessaire même si elle n'est pas forcément juste ; elle porte de même une notion d'intérêt (un sens de l'intérêt personnel) qui s'oppose à celle de justice. On voit ici toute la difficulté de traiter la notion de justice, tant elle est nécessaire à celle de légitimité, mais écartée par l'argument de *« pragmatisme »*.

Pour certains membres, l'absence des communautés locales et des paysans-producteurs peut poser un problème de légitimité des tables rondes vis-à-vis de l'extérieur : *« Oui, l'absence des smallholders dans RTRS affecte la légitimité du processus, mais ils n'ont pas voulu venir² ; RTRS est ouverte ! »* (Consultant néerlandais). Prendre sa place dans les tables rondes s'inscrit ainsi dans une capacité volontaire et une responsabilité individuelle qui ne questionne pas le dispositif sur son ouverture ou sa capacité à accueillir.

3. Le développement durable saisi au prisme du *management*

¹ Voir aussi le travail de M. Djama et A. Verwilghem, appliqué à l'audit dans la certification de l'huile de palme RSPO. A paraître.

² A la date d'entretien, l'interlocuteur fait référence à la fédération FETRAF-SUL représentant « l'agriculture familiale » au Sud du Brésil, qui a décidé de se retirer de RTRS.

3.1. Réduction de la définition de la durabilité

L'argument de pragmatisme ou de réalisme conduit à naturaliser la croissance et la demande globale (en huile de palme ou en soja). Cette naturalisation s'établit dès les premières rencontres des initiateurs entre ONGs et Industries du Nord, elle sera ensuite établie dans la table ronde par des outils issus du management et de la consultance à travers la notion des « 3 piliers du développement durable » reformulée sous le concept « People-Profit-Planet » (dit « 3P » ou « triple bottom line ») et la notion de « croissance durable ».

Avant le lancement de la première table ronde RSPO, deux meetings préparatoires ont eu lieu en Europe en 2002 (Londres et Gland). Le premier meeting, à Londres, réunit une vingtaine de participants, tous membres d'une organisation européenne (WWF Suisse, Unilever, Sainsbury's, Rabobank, Proforest, etc.). Les participants s'entendent sur la notion de durabilité (*sustainability*) comme incluant des facteurs économiques, sociaux et environnementaux, les 3 « piliers », desquels doivent découler un cahier des charges et des critères qui définissent « l'huile durable ». Le concept de « *sustainability* » ainsi défini est central dans la mesure où il est revendiqué pour permettre, *a priori*, une réconciliation des intérêts entre catégories d'acteurs. Ecartant une exigence exclusivement environnementale, c'est la combinaison des trois dimensions sociale, économique et environnementale qui va permettre à ces différentes catégories d'acteurs de s'asseoir autour d'une table commune orientée vers l'élaboration d'un accord.

Alors que WWF, qui lance le projet de table ronde, est motivé par une question environnementale -celle de la protection des forêts, supposant un effort de la part des producteurs, Unilever motive sa légitimité d'acteur (et celle des acteurs de sa catégorie) par une contribution aux piliers économiques et même sociaux du développement durable :

« It was stressed (by the representant of Unilever) than palm oil has brought people out of poverty. We have to take into account that palm oil is an important element of economic development in the production countries and a growth in plantation acreage may be a good thing ». (...)

“Thomas Vellacot emphasised that WWF is fully recognising the social dimension of sustainability and is therefore not against the development of new plantations but “he mindful about where you established these plantations” (Minutes du meeting).

L'accord se dessine dès les meetings préparatoires autour de l'idée qu'il est « bon » de promouvoir le développement (agro-industriel) de la culture du palmier à huile, mais dans des lieux bien définis (limitant la pression sur les forêts), avec très rapidement des choix d'intensification des rendements.

La croissance de la production est justifiée par les arguments « abrités » sous les piliers sociaux et économiques (sortie de la pauvreté, contribution de l'huile à l'alimentation, création d'emplois et développement économique), soulignant une approche *économiste* du bien-être. De même la croissance globale est naturalisée : celle-ci devrait « *augmenter de 28 millions de tonnes à 50 millions en 2030* » ce qui conduit à « *prévoir une augmentation globale de la production d'huile* » (présentation en plénière, Unilever).

Le défi, en terme d'accord, se présente comme la recherche d'une « balance d'intérêts » entre un impératif environnemental et un impératif industriel-marchand, il s'agira de répondre à une demande croissante tout en assurant la protection des forêts : « *The challenge is to find ways of balancing the obligation of meeting global dietary needs while ensuring protection of high conservation value forest and other valuable ecosystems* » (2^{ème} table ronde annuelle RSPO, présentation en plénière).

C'est finalement le terme « croissance durable » qui résume le compromis fait entre ONG et industrie et RSPO a ainsi pour mandat, dans ses statuts en 2004, de « promouvoir la croissance [et l'usage] d'huile durable ». De même la notion de profit (de l'entreprise) va être naturalisée dans le pilier économique : « *Si vous avez pour objectif la croissance durable, oui le bien commun peut être pris en charge par l'industrie. Par contre c'est difficile de demander aux entreprises de diminuer leur profit* » (Board des industries oléicoles, NL).

La naturalisation de l'exigence du profit dans le pilier économique est largement favorisée par les bureaux de consultance, qui proposent une version managériale du « développement durable », autour de compromis particuliers : « croissance durable », « social business », etc., et notamment la transformation des « 3 piliers » en « 3P : Profit, People, Planet », où le pilier économique devient celui du « Profit » (*People* pour le pilier social, *profit* pour le pilier économique, et *planet* pour le pilier environnement, les 3 piliers étant déjà une réinterprétation particulière du « développement durable »). Ainsi, le pilier économique dans RSPO est traduit par un principe dit « engagement envers la viabilité économique et financière à long terme », les indicateurs portent sur la qualité du matériel végétal planté (semences hybrides), les rendements à l'hectare obtenus, et des don-

nées financières. Ce principe a été décliné par ces acteurs sous des critères qui répondent à des exigences d'approvisionnement de la demande et à des pratiques plus intensives : critères de rendements élevés, utilisation de semences améliorées optimales, etc. Pourtant, la consultation publique qui a eu lieu ensuite sur internet renseigne sur une autre dimension, l'équité, ou un meilleur partage de la valeur qui aurait aussi pu siéger sous le pilier économique : « *an additional criteria on fair and equitable price of palm oil for producer need to be considered under economic viability principle for continuing long term investment in crop in small farms* ». Ces remarques, bien que peu entendues dans la table ronde, ont le mérite de resituer l'engagement marchand du pilier économique comme un engagement possible parmi d'autres, au lieu d'une naturalisation.

On voit bien ici, avec ce qui a été présenté plus haut, l'enjeu pour l'industrie de se saisir du pilier « économique » (mais aussi « social ») pour contrebalancer l'exigence environnementale mais aussi la proposition managériale, via les boîtes de consultance, autour de la notion de croissance et de profit de l'entreprise, au cœur du compromis « business - environnement ».

Dans le processus de dialogue ouvert à un très grand nombre de participants dans la table ronde, c'est la méthode PC&I³ (Principe, Critère, Indicateurs) qui a été ensuite proposée pour accorder les participants vers un cahier des charges de la durabilité. Ici appliquée, cette méthode consistera à définir une série de critères de l'huile de palme ou du soja durable, sans s'attarder sur les principes. Cet usage de la méthode est motivé par un souci d'éviter le conflit autour de divergences de visions du monde du fait de l'hétérogénéité des participants.

- « *The first step, when we contacted industry, was to analyse the problem: to reach an agreement, more or less, on what the problem is⁴. Then you have to set up the principles and criteria. You start from the top: some very general principles. Just broad areas. Then you go deeper, to criteria.*

- « *Why this method is so used?*

- « *It gives the possibility not to frighten in the beginning. You agree first at a general level. You are not going to details. You are not fighting. You need to have a commitment from the industry. What is sustainability? : You will disagree. It's too long. Nobody has the same vision!* (entretien WWF).

Bien que RSPO vise un « monde meilleur » et la promotion d'huile « durable »⁵, les participants enquêtés s'accordent pour dire qu'il n'y a pas de débat, que ce soit dans les scènes ouvertes ou dans les groupes restreints tels que le « Board » ou le « groupe de travail sur les critères », sur la définition de la « durabilité » ni sur le type de « biens communs » engagés, de même que l'horizon d'un futur commun est difficilement abordable. La mise à plat des « valeurs » des participants est ajournée au profit d'un régime d'action plus stratégique : « *la définition de la durabilité n'a pas été débattue, même dans les premiers groupes restreints, chacun vient avec son agenda caché !* » (Consultant pour la création de la table ronde).

- « *We talked about absence of debates about the visions of the future, I mean, on "what future do we want", why is it like that in Rspo?*

- *Why? Because it is a technocratic group!*

- *What does it means, technocratic?*

- *It is looking at the problem with a technical perspective and not a political point of view or from a development perspective. It's not looking at the longer-term bigger problem. It is looking at smaller problems, and today. I m exaggerating, hum?! Because we have a lot of technical expertise in Rspo and in the Board it's the same, in the working groups it is the very same". (entretien ONG, NL)*

³ La méthode consiste à établir des principes généraux de ce qu'est l'huile de palme durable, desquels découlent ensuite un certain nombre de critères (un principe se décline en plusieurs critères : par exemple : **compléter**). Enfin les indicateurs sont les données saisies qui, le plus souvent combinées, permettront de mesurer la réalisation ou non du critère.

⁴ Ceci dans des arènes très restreintes, non « ouvertes », avant le lancement même des tables rondes, lors des premières rencontres entre Unilever et WWF et une quinzaine d'autres participants. Le problème évoqué par WWF sera celui de la déforestation provoqué par l'agriculture (comptes rendus de meetings en Europe, 2001 et 2002).

⁵ RSPO a pour but de « *promouvoir la croissance et l'usage de l'huile de palme durable* » ; « *pour un monde meilleur* » (site web rspo.org).

L'absence des Etats dans les catégories officielles de stakeholders est de même justifiée par un souci de cantonner les débats autour de la durabilité dans un cadre technique :

"If you involve governments, it becomes more political" (Board d'industries, Europe)

"Individual governments should not be involved, as they deal with macro issues and policies and this is not what RSB [Roundtable on Sustainable Biofuels] does". (Ecole polytechnique de Lausanne).

De même l'argument de pragmatisme conduit à accepter une raison industrielle forte par les ONGs, qui écartera le traitement de questions politiques plus larges autour d'un avenir commun : quels modèles d'agriculture souhaitons-nous ? Faut-il modifier nos façons de consommer ?

- « *Some questions are not in the debate: "should we eat meat or soy?"* »

- *No, because industry says, and will always say, probably, 'we just produce what is demanded. We do not have responsibility to those kinds of things'. I mean, 'if the market demands, we produce'. [...] The industry only works on production.*

- *Yes, that is what says industry. But industry is not the only stakeholder in the roundtable?*

- *Yes, so you have NGO like us, to build awareness. But that, we don't do it on the roundtable. In the roundtable, you just take as a fact that those companies produce that. If not, many people will disagree.*

[...]

The consumption is a completely different story. The production is a reality, and you should work with reality. If I follow my heart there is a lot of things that I would like not happen. Hum ? But they do happen ! So we can be philosophical... and I love it, I like a lot. But that is not going to make changes. Because power is still in the hands of the companies. They make changes in this world. That is the reality."

C'est sur ce motif qu'un certain nombre d'ONGs mais aussi d'agriculteurs familiaux ont été écartés, ou leurs arguments écartés du débat de la table ronde quant à la définition du cahier des charges.

Dans le cas de RTRS, la Fédération des Travailleurs de l'Agriculture Familiale du Sud Brésil (FETRAF-SUL) s'est inscrite en opposition au modèle de monoculture et à l'usage des OGMs qui « *réduisent l'autonomie des agriculteurs familiaux* », tout en dénonçant une subordination « domestique » et « marchande » des paysans aux entreprises de production et d'achat. La fédération revendique ainsi des choix d'agriculture diversifiée et une meilleure équité dans la répartition des richesses et de la terre. De même, dans RSPO, les producteurs indonésiens demandent une révision de la formule de fixation du prix d'achat des régimes de palme et l'accès à l'autonomie par une révision substantielle des principes de l'agriculture contractuelle qui les lie aux sociétés de plantation et huileries. Toutes ces demandes sont écartées ou inconsidérées. Ainsi, les membres du comité d'organisation de RTRS ont demandé à la fédération brésilienne FETRAF-SUL que les deux questions « monoculture Vs diversification » et « OGM Vs non-OGM » restent hors du débat de la table ronde du fait de « *trop grands écarts entre ces modèles de production* », ce qui a conduit la Fédération à démissionner de la table ronde (entretien Fetrafr-Sul). Dans le cas de RSPO, les revendications « civiques » des producteurs familiaux autour de la solidarité (équité et partage de la valeur) et de l'accès à l'autonomie ont laissé place à une autre approche plus proche de la grammaire libérale, autour de l'égalité des droits⁶, promue par les ONGs internationales et acceptée par l'industrie. Ainsi, le principe social de RSPO affirme dans ses critères le droit des travailleurs, le droit de donner son « libre consentement préalable et informé », le droit au salaire minimum, l'interdiction d'exercer une discrimination basée sur « la race, la caste, l'origine nationale, la religion, etc. ». Bien que reconnue par les producteurs familiaux, cette conception de l'égalité des droits civiques s'éloigne du traitement des inégalités sociales et économiques ou encore du partage des ressources.

Quelques années après les premiers meetings préparatoires, l'accord sur la durabilité dans la table ronde palmier à huile s'est établi sur le fait qu'il est opportun de promouvoir la culture du palmier à huile dans des lieux qui ne mettent pas en danger les forêts primaires ou HCVF (High Conservation Value Forest). Le modèle de production agricole intensif reste adapté et n'est pas remis en cause, à part des aménagements, qui sont plus une accommodation qu'un changement de modèle de production.

⁶ Cette différence est présentée par Thévenot et Lamont (2000) dans l'usage de l'égalité civique (droits légaux) aux Etats Unis Vs solidarité en France.

3.2. Technologies de débats et formats d'action

Certaines scènes sont de toute évidence stratégiques : la réalisation de l'ordre du jour des tables rondes annuelles, la nomination des experts dans les groupes de travail, etc. sont menés par des groupes restreints tels que l'Executive Board ou les Organising committee dans lesquels les initiateurs de ces tables rondes occupent une large place. De même l'A.G. (vote de résolutions) et les réunions du Board, ainsi que certains groupes de travail mobilisent de la part des participants des capacités stratégiques. Dans les scènes plus ouvertes, les places d'animateurs de tables rondes ou d'ateliers, ou encore de rédacteurs de synthèses sont potentiellement stratégiques et sont saisies comme telles par certains participants.

Outre l'action stratégique, l'action en plan (Thévenot, 2006) est aussi prédominante dans les tables rondes. Les procédures de circulation entre différentes scènes sont explicitées et chaque participant peut connaître la durée d'un processus donné ainsi que les scènes dans lesquelles il se déroule. Ainsi, le processus d'élaboration des Principes et Critères (P&C) de RSPO est défini selon un plan très précis et connu de tous⁷. Les conférences plénières se déroulent sous un format classique de conférence : minutage des interventions, présentations à la tribune avec « power points », temps minuté pour des questions/réponses, tribune où siègent les intervenants et un président de plénière, micros, etc.

Cela dit, un certain nombre d'innovations dans les techniques de discussions mises en place indiquent une volonté de s'écarter de ces formats du plan et de la stratégie dans certains cas pour explorer d'autres formats d'action. Nous présenterons ici deux technologies de débat, les world café et les open space technology.

Les world coffee sont des moments de discussion par petits groupes (6-12 personnes environ), autour de tables de forme ronde. La salle de conférence se transforme alors en un immense café composé de plusieurs tables. Chaque table est animée par une personne. Ainsi, un World Coffee organisé à la 5^e table ronde annuelle palmer a consisté en une discussion de 400 personnes par petits groupes de 8 à 10, en 3 rounds de 20 minutes chacun, pour traiter 3 questions différentes. Seuls les animateurs de tables restent assis au changement de round. Toutes les autres personnes se lèvent et doivent trouver une autre place, à une autre table, sans chercher avec qui elles veulent ou ne veulent pas aller. La sonnerie retentit au changement de round et incite à ce que le changement de table soit assez rapide. Le débat reprend alors pour 20 minutes sur une autre question, avec d'autres personnes, jusqu'au changement de round.

Les promoteurs de ce concept⁸ visent la possibilité de discussions sur un mode convivial (musique d'ambiance, boissons) et proche de la conversation (« *engaging collective intelligence through conversations about questions that matter* »). Ce format est utilisé pour l'exploration de nouvelles questions, sur un mode créatif (« *play, experiment and improvise* ») et le développement d'une intelligence collective (« *link and connect ideas* »). Il doit aussi permettre aux personnes de multiplier les rencontres (« *allow for a dense web of connections* »).

Les Open Space Technology⁹ sont de même mis en place pour favoriser d'autres formats d'action, notamment l'exploration, en s'écarter de l'action stratégique et du plan : abandonner toute idée de plan, participer sans agenda, laisser place à l'excitation créée autour de l'auto-organisation et de la complexité du problème. Le processus consiste dans un premier temps à laisser décider les participants de l'agenda des journées, avec des animations volontaires. Chaque personne volontaire pour créer un groupe indique la thématique qu'il souhaite voir traiter sur une grande feuille de papier, l'endroit et l'heure du meeting.

Ainsi, « *idea is not making the plan, managing the plan and meeting the plan. [...] We can make any plan we want to, but managing to that plan is an act of frustration, and meeting that (original) plan is not only impossible, but probably inadvisable* », « *Have fun and be creative* » (). Détachés de l'exigence du plan, les participants doivent arriver au final, par le nouvel espace créé, à concilier des opinions divergentes et les faire

⁷ Un bureau d'étude londonien (Proforest) rédige un premier *draft* sur la base d'une consultation restreinte de stakeholders, puis un groupe de travail de 25 personnes « expertes » est nommé et se réunira physiquement 3 fois sur une période de 18 mois pour finaliser une version finale. Cette période de 18 mois sera ponctuée par 2 consultations publiques sur internet de 60 jours chacune et par des débats au cours d'une table ronde annuelle. Le groupe de travail de 25 personnes est placé sous la supervision du Board. Enfin le document final sera amendé par un vote à l'A.G. des membres.

⁸ www.theworldcafe.com

⁹ www.openspaceworld.org. Ce concept a été formalisé par le consultant Harrison H. Owen aux Etats Unis

converger vers un objectif commun, où est valorisé le choix individuel, la responsabilité, l'écoute d'autres opinions, le papillonnage, l'idée et l'initiative du leader.

Au moment venu, les groupes sont installés dans une très grande salle de façon circulaire, sans aucune séparation physique entre eux, et les participants circulent d'un groupe à l'autre, au gré de leurs désirs, dans une pièce où le centre reste vide pour créer des conditions de rencontres durant les circulations des uns et des autres. Cet espace constitue une place de marché (« market place ») où s'organisent les échanges humains et d'idées (Owen, 1997).

La règle d'or est celle dite des « deux pieds ». C'est une règle de mobilité en « papillonnage » : *“if you are neither learning nor contributing, walk to another exchange place », « use your two feet and go somewhere more productive »* (Owen, 1995). Symbolisée par l'image du papillon, la règle suppose de bouger d'un groupe à l'autre au gré de ses centres d'intérêts et de sa curiosité, et par l'image du bourdon, le jeu consiste à « polléniser » (les idées) de groupe en groupe.

Cette règle porte aussi un souci que le participant soit « actant » (il contribue) tout en gérant les tensions entre participants : *« all too often we sit politely, but seething inside, as our time is being wasted. The anger pollutes the environment with negative energy. The law of two feet allows getting on our way and doing something useful. It also puts responsibility on our own shoulders: should we choose to remain in a situation where we are miserable and non-productive, that's our choice »* (Owen, 1995); *this law “allows participants to separate when things become hot to handle”* (www.openspaceworld.org).

Enfin, cette règle est justifiée par un souci d'écoute « des désirs personnels » des participants (au lieu du contrôle), un besoin de liberté pour mieux produire : *« unhappy people are unlikely to be productive people »* (Idem) et de « libérer » le leader qui est en chacun des participants.

Le processus est cadré par 4 principes¹⁰ « guidant » les participants et notamment celui-ci qui a retenu notre attention : *« Whatever happens is the only thing that could have happened »*.

Cette règle est censée ménager des possibilités de surprises : *« it is precisely in moments of surprise, large and small, that we grow. It is important to cherish such moments »* (Owen, 1995). Mais elle doit aussi permettre de libérer de contraintes pesantes qui pèsent sur la recherche des solutions idéales ou l'intégration du temps futur : *“this principle keeps people focused on the here and now, and eliminates all of the could-have-beens, should-have-been or might-have-beens. What is the only thing there is at the moment* (site web). Owen précise que l'essence même de ce principe est de se focaliser sur : *“what is” in the room at this moment and at this time. In other words, open space technology is a present-centered approach to holding meetings, here, now”*. Il souligne que reconnaître ce principe sauve « d'une grande anxiété, qui serait trop pesante, pour rester centré et voir les opportunités du présent » (Owen, -The spirit of leadership, année ?).

Dans le cas de RSPO, ces formats ont été mis en place avec des variantes. L'Open space technology par exemple s'est construit sur la base de présentations prévues à l'avance (les participants sélectionnés ont eu le temps de préparer un poster) et sur une durée de 2 heures seulement, calée dans un agenda de conférence lui plus classique et largement planifié. Le caractère « d'auto organisation » et d'abandon du plan est alors amoindri. En ce qui concerne les World Coffee, les questions traitées sont cadrées par les organisateurs. Elles présentent la particularité d'être plutôt de nature à a) « mobiliser » les participants (*« comment votre secteur d'activité peut-il répondre au succès de la mise en œuvre du schéma de certification ? »*), b) valider des choix (*« quels sont les forces et mérites du schéma de certification de RSPO ? »*), c) travailler sur des choix d'options à partir de documents techniques préparés à l'avance (*« débat sur les systèmes de certification et options de vérification »*), ou d) faire des propositions sur des questions très spécifiques et techniques (*« comment former les paysans producteurs ? »*).

Ces espaces de rencontre sont de nature « connexionniste » et visent à organiser le plus possible d'interactions entre les personnes (et multiplier l'effet « multi-stakeholder ») : *« ce world coffee aura permis une discussion de 400 personnes, autour de 45 tables, dans un processus productif »* (Président de séance de restitution). Ils

¹⁰ Les autres principes sont : *“whoever comes is the right people”, “whenever it starts is the right time”, “when it's over, it's over”*.

ne sont cela dit pas orientés vers un régime de qualification du bien commun. Les temps de débat sont très courts (rounds minutés de 20 minutes pour certains World Coffee) et la diversité des participants conduit le plus souvent à produire des listes d'opinions ou réaliser des choix entre différentes options fournies. La parcellisation et la spécialisation des questions ne demande pas aux participants de se projeter dans un horizon commun autour de « grandes problématiques ». Le dispositif permet aussi de relâcher la pression sur les participants en termes de « responsabilisation morale ». Le principe « *Whatever happens is the only thing that could have happened* » insiste sur cette idée de relâchement ou de détachement par rapport à des exigences morales ou des enjeux « qui pèsent » sur l'avenir de l'humanité, pour se centrer sur le temps présent et la mise en marché d'opinions, dont la connexion doit produire des solutions.

Enfin, même si cela n'est pas prévu par les organisateurs, les places d'animateurs de tables sont souvent saisies de façon stratégique pour influencer ou cadrer les idées. Tel cet animateur de table du World coffee qui commence par faire part de son interprétation personnelle de la question puis à restituer au groupe arrivant à sa table une synthèse de ce que le groupe précédent a dit, en donnant plus de poids aux opinions qui lui conviennent¹¹. Il restituera ensuite les résultats de ces 3 rounds de 20 minutes à l'oral, à l'ensemble des participants en moins de 2 minutes, en opérant des choix, écartant certaines opinions le plus souvent. La restitution finale publique passe par la présentation, à tour de rôle, des travaux des 45 tables, chacune en 2 ou 3 minutes, digne d'un marathon.

Le cadrage de la participation, tant par la légitimité des figures de participants que par les formats de participation, conduit ainsi à donner au régime d'engagement en plan (et à l'action stratégique) et au stakeholder une place majeure. La mise en perspective d'un horizon commun et l'expression du pluralisme des valeurs ne sont pas recherchées, au contraire, elles laissent place à l'expression individuelle publique en termes d'opinions discutables et d'intérêts négociables (Thévenot, 2007).

4. Conclusion : conséquences sur le traitement politique de la « durabilité »

¹¹ D'après Laura Silva Castaneda (observations et notes personnelles).

Bibliographie

- Boström M., 2006. Regulatory credibility and authority through inclusiveness: standardisation organizations in cases of eco-labelling. *Organization* 13(3) : 345-367.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard, Paris.
- Boltanski L., Thévenot L., 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard, Paris.
- Bühler U., 2002. Participation 'with Justice and Dignity': Beyond the 'New Tyranny'. *Peace, Conflict and Development*, Vol. 1, 16 p.
- Fransen L.W., Kolk A., 2007. Global Rule Setting for Business: A critical Analysis of Multistakeholder Standards. *Organization*, 14 (5), pp. 667-684.
- Fouilleux E., Vagneron I., 2010. Actors, beliefs, discourses and interaction within the transnational sustainable voluntary standards community. Bringing politics back in. *Governing through standards - International symposium*, Copenhagen, 24-26 février 2010.
- Glasbergen, P., 2006. The partnership paradigm: Governance between trust and legitimacy. In *Proceedings International Planning History Society Conference*. New Delhi, India.
- Jenkins R., Pearson R., Seyfang G., 2002. *Corporate Responsibility and Labour Rights*. London: Earthscan.
- Owen H., 1997. *Expanding Our Now: The story of Open space technology*. Sans Francisco: Berett-Koehler.
- Pi Environmental consulting - Vellejo N., Hauselmann P., 2005. Multi-stakeholder Governance: A brief Guide. Suisse, 26 p.
- Richard-Ferroudji A., 2008. L'appropriation des dispositifs de gestion locale et participative de l'eau. Composer avec une pluralité de valeurs, d'objectifs et d'attachements. Thèse en Sociologie, EHESS, Paris, 492 p.
- Thévenot L., 1997. Un gouvernement par les normes ; pratiques et politiques des formats d'information, In B. Conein et L. Thévenot, *Cognition et information en société*. Paris, Ed. EHESS, Raison Pratiques, 8, p. 205-241.
- Thévenot L., Lamont. M., 2000. Exploring the French and American Polity, In : Lamont M. et Thévenot L. (eds.), *Rethinking comparative cultural sociology: Repertoires of Evaluation in France and the United States*, Cambridge, Cambridge University Press, pp.307-327.
- Thévenot L., 2001. S'associer pour composer une chose publique, In : Chopart J.N. et alii (eds), *Actions associatives, solidarités et territoires*, Saint Etienne, Publications de l'Université de Saint Etienne, pp. 267-274.
- Thévenot L., 2006. *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. La Découverte, 310 p.
- Thévenot L., 2007. Reconnaissances : avec Paul Ricoeur et Axel Honneth. In : Caillé A. (sous la dir.), *La quête de reconnaissance. Regards sociologiques*, Paris, La Découverte, pp. 269-283.
- Thévenot, L., 2008. Sacrifices et bénéfices de l'individu dans un espace public libéral. *Cahiers d'éthique sociale et politique*, n°5, pp. 68-79.
- Thévenot L., 2009. Governing life by standards: A view from engagements. *Social Studies of Sciences*, 39 (5), October 2009, pp.793-813.
- Thévenot, L., 2011a. Bounded justifiability. Three constructions of commonality in the plural, In Dumouchel Paul and Gotoh Reiko (eds.) *Bounds and Boundaries: New Perspectives on Justice and Culture*, Cambridge, Ma., Cambridge University Press (forthcoming).
- Thévenot, L., 2011b. Métamorphose des évaluations autorisées et de leurs critiques. L'autorité incontestable du gouvernement par l'objectif, In : De Larquier, G., Favereau, O., Guirardello, A., (dir.), *Les conventions dans l'économie en crise* (à paraître).
- Zakek S., Radovich, 2006. Governing collaborative governance: Enhancing development outcomes by improving partnership governance and accountability. Accountability and the corporate social responsibility initiative, working paper n°23. Cambridge, MA: John Kennedy School of Government, Harvard University.